

 <p>September 2009 Nummer 2009-3</p>	<h1>SPIder Koerier</h1> <p>SPIder Conferentie Speciale Editie 2009</p>	 <p>www.st-SPIder.nl</p>
--	---	--

Redactioneel

Voor je ligt de jaarlijkse *Conferentiespecial* van de SPIder Koerier. Deze koerier staat volledig in het teken van de SPIder Conferentie van 6 oktober 2009 in Ede. We hebben een interessant programma voor je samengesteld uit de vele inzendingen van dit jaar. Daarnaast hebben we drie keynote sprekers om het thema van dit jaar SPInoveren, inSPIderen en tranSPIderen op een goede manier onder de aandacht te brengen. Inschrijven is nog mogelijk: www.spiderconferentie.nl

Tot slot wil ik de SPIder hoofdsponsors en de SPIder conferentie sponsors hartelijk danken voor het mogelijk maken van deze conferentie.

René Krikhaar

Inhoudsopgave

Redactioneel	1
Inhoudsopgave	1
Van de voorzitter, september 2009.....	2
SPIder Conferentie 2009	3
Programma	3
Software Management by numbers	5
Software Quality Certification Using the "ipqi" Model	8
CMMI binnen ING/Operations & IT, een praktijkverhaal.....	9
How projects benefit from a full requirements lifecycle process.....	11
SPI bij de psychotherapeut op de sofa	11
Het bepalen van softwarekwaliteiten op basis van processporen	12
The agile away!.....	13
Een Agile aanpak voor het verbeteren van software processen	15
Gericht verbeteren.....	16
Managing Quality In Programmes	18
Overcoming communication and quality problems in off shore development.....	20
De Process Improvement Muppet Show	21

De activiteiten van SPIder worden gesponsord door:

		
www.Philips.com	www.Kza.nl	www.Sogeti.nl
	 	
www.Logica.com	www.dnv.nl	

S P I d e r K o e r i e r

Werkgroepenestafette: "Werkgroepstafette, agile verbeteren"	22
Kalender	24
SPIder Werkgroepen	25
De SPIder Organisatie	26
Colofon	27

Van de voorzitter, september 2009

Op 6 oktober organiseren wij onze 12^e SPIder Jaarconferentie in het congrescentrum De Reehorst te Ede.

Ook dit jaar zijn we er weer in geslaagd om een kwalitatief hoogstaand programma neer te zetten. Het programma biedt veel nieuwe inzichten, waarbij de sprekers met name ingaan op het praktijkgehalte ervan. De theorie is leuk, maar wat is de praktische waarde ervan? Op www.spiderconferentie.nl tref je het volledige programma aan.

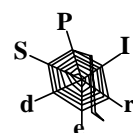
Uitermate blij zijn we met onze keynote, René Steenvoorden, CIO Rabobank Nederland. Bankdienstverlening is steeds meer ICT dienstverlening. ICT en de gebruikte software moeten dan ook aan steeds hogere kwaliteitscriteria voldoen. Hoe bereik je dit in een omgeving waarin de sector onder druk staat, klanten steeds kritischer worden en vanwege de economische omstandigheden een sterke kostenbeheersing vereist is? In zijn presentatie gaat René Steenvoorden dieper in op deze complexe materie.

Er staan ook dertien zeer interessante presentaties gepland, onderverdeeld naar het thema SPInoveren, inSPIderen en tranSPIderen. Als afsluiting hebben we een optreden van Marinus Knoope. Marinus staat bekend als de ontdekker van de Creatiespiraal, een natuurlijk weg om je wensen te realiseren. In zijn zeer inspirerende presentatie vertelt hij de werking van deze creatiespiraal.

Ten slotte hebben Jan Kees de Jager, staatssecretaris van Financiën, bereid gevonden om als spreker op onze conferentie op te treden. Omdat hij fysiek niet aanwezig kon zijn, brengt hij zijn boodschap over via een videopresentatie. Kortom een niet te missen conferentie om je kennis te vergroten en je netwerk uit te breiden.

Ik hoop je op 6 oktober in Ede te mogen begroeten bij onze 12^e conferentie!

Jeroen Macke
Voorzitter SPIder



S P I d e r K o e r i e r

SPIder Conferentie 2009

Op 6 oktober 2009 zal in Ede de twaalfde SPIder conferentie worden georganiseerd. Het thema dit jaar is:

SPInoveren, inSPIreren en tranSPIreren

Veel bedrijven maken een moeilijke tijd door, als gevolg van de kredietcrisis. In het gunstigste geval wordt er sterk in kosten gereduceerd, andere moeten reorganiseren. Extra tijd en budget voor verbeteren is bij veel organisaties voorlopig in de ijskast gezet. Dat wil zeker niet zeggen dat er geen verbeteringen meer kunnen worden gerealiseerd. Het vergt meer creativiteit door elkaar op de werkvloer te inspireren. Procesverbeteringen kunnen nog steeds worden gerealiseerd door er wat extra energie in te stoppen: tranSPIreren.

Deze conferentie staat in het teken van innovatieve oplossingen om processen op peil te houden of te verbeteren. We hebben daar ludiek de term SPInoveren aan gekoppeld. Wat kunnen we als proces verbeteraars toevoegen om de crisis goed door te komen. InSPIreren, tranSPIreren of SPInoveren?

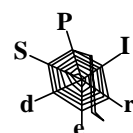
De SPIder conferentie is jaarlijks ook de ideale ontmoetingsplaats om met vakgenoten te spreken over proces verbeteren. Naast inSPIrerende lezingen zal er voldoende gelegenheid zijn om met collega's te spreken. Kortom, een goede investering om inSPIratie op te doen.

De laatste nieuwtjes en feiten worden gecommuniceerd via de website:

<http://www.spiderconferentie.nl/>

Programma

8.30 uur	Ontvangst
9.00 uur	Opening (<i>René Krikhaar</i> , dagvoorzitter)
9.15 uur	Welkom (<i>Jeroen Macke</i> , voorzitter SPIder)
9.30 uur	<i>René Steenvoorden, CIO Rabobank Nederland</i>
10.15 uur	Pauze
10.45 uur <u>Track A</u>	Software Management by numbers <i>Hans Sassenburg, SE-CURE AG</i>
<u>Track B</u>	Software Quality Certification Using the "ipqi" Model <i>Lucian Voinea, Solid Source B.V.</i>
<u>Track C</u>	CMMI binnen ING/Operations & IT, een praktijkverhaal <i>Ad Vrijsen & Nathan Youssef, ING</i>
11.25 uur	Wisselpauze
11.30 uur <u>Track A</u>	How projects benefit from a full requirements lifecycle process <i>Nienke van den Brink, Capgemini</i>
<u>Track B</u>	SPI bij de psychotherapeut op de sofa <i>Peter Brouwer & Jasper Doornbos, Improvement Focus</i>
<u>Track C</u>	Het bepalen van softwarekwaliteiten op basis van processporen <i>Wim Goes & Niels Veerman, PricewaterhouseCoopers</i>



S P I d e r K o e r i e r

12.10 uur	Lunch
13.25 uur	SPIder conferentie <i>Jan Kees de Jager, staatssecretaris van Financiën</i>
13.45 uur	The agile away! <i>Ben Linders, Ericsson</i>
14.25 uur	Wisselpauze
14.30 uur <u>Track A</u>	Een Agile aanpak voor het verbeteren van software processen, een praktijkverslag <i>Maurits Rijk, Xebia</i>
<u>Track B</u>	Gericht verbeteren <i>Ton Tijdink & Matthijs Maat, DNV-Cibit</i>
<u>Track C</u>	Managing Quality In Programmes <i>Mario van Os, MvanOs-MQIP</i>
15.10 uur	Pauze
15.40 uur <u>Track A</u>	Overcomming communication and quality problems in off shore development <i>Hans Dekkers, Second Company</i>
<u>Track B</u>	De Process Improvement Muppet Show <i>Marjan Wijk, WWB Innovact & André Heijstek, Improvement Focus</i>
<u>Track C</u>	Werkgroepenestafette: "Werkgroepstafette, agile verbeteren" <i>Johan Zandhuis, SYSQA</i>
16.20 uur	Wisselpauze
16.30 uur	Ontknooping van de creatiespiraal <i>Marinus Knoope</i>
17.30 uur	Sluiting

ADVERTENTIE



Richtings-, inrichtings- en verrichtingsvraagstukken zijn de uitdagingen waarvoor KZA dagelijks resultaatgerichte diensten en oplossingen biedt. Van strategie tot realisatie en acceptatie. Het gaat hierbij om adviezen over inrichting van de organisatie, verdeling van verantwoordelijkheden, te implementeren processen en veranderstrategieën. Daarnaast worden organisaties geholpen de adviezen om te zetten in resultaten. Het stelt klanten in staat resultaatafspraken te maken met KZA.

Regisseren van de informatievoorziening

Resultaatmanagement

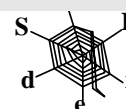
Project- & Programmamanagement

Organiseren van IT

Testconsultancy

Gedrag & Attitude

KZA bv, Tolweg 12, 3741LK Baarn, T: (035) - 5431000 F: (035) - 5433833 WWW.KZA.NL



Software Management by numbers

Maakt Procesverbetering Beloften Waar?

Inleiding

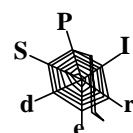
Vanaf begin jaren negentig is er internationaal veel geïnvesteerd in procesverbetering. Toonaangevende initiatiefnemers in Nederland waren destijds Thales, Ericsson en Philips. Het is één van de weinige initiatieven die een lang leven beschoren is, in tegenstelling tot veel hypeachtige initiatieven. CMMI als referentiemodel voor procesverbetering is een niet meer weg te denken begrip, niet in de industrie en zelfs niet in het onderwijs. Het wordt alom geaccepteerd dat het bereiken van hogere volwassenheidsniveaus tot betere prestaties leidt. Af en toe lezen we het in een persbericht: „Bedrijf XYZ behaalt CMMI niveau 2“. En ja, soms is het zelfs niveau 3. Het betekent dat processen betreffende softwareontwikkeling of zelfs systeemontwikkeling gestandaardiseerd zijn. Niet alleen op papier, maar ook in de toepassing in de praktijk. Hier is niets mis mee, maar een gerechtigde vraag is wat dit oplevert. Worden producten beter? Wordt er efficiënter gewerkt? Worden producten sneller ontwikkeld? Een analyse vanuit de praktijk.

Metten in de praktijk

In diverse opdrachten is deze set gebruikt om te meten wat de ‘capability’ van een bedrijf is. Dit vereist het achterhalen van meetwaarden voor elke indicator. Hierbij is een aantal ervaringen opgedaan. Veel onvolwassen bedrijven (CMMI niveau 1) denken nauwelijks te beschikken over kwantitatief cijfermateriaal. Dit blijkt in het algemeen mee te vallen. Versnipperd door het bedrijf blijkt meestal veel data aanwezig te zijn. De uitdaging is om deze data te identificeren en middels analyse om te zetten in bruikbare informatie. Voor de analyse van de software zelf en de evolutie in de tijd is geavanceerde tooling beschikbaar. Meer volwassen bedrijven (CMMI niveau 2 of hoger) denken juist wel over veel informatie te beschikken. Dit blijkt vaak tegen te vallen. Weliswaar wordt er veel gemeten, maar het omzetten van de data naar bruikbare managementinformatie op een hoger aggregatieniveau is meestal een zwak punt. Hiernaast ontbreekt het vaak aan vastgelegde meetvoorschriften en validatie van aangeleverde meetwaarden. Dit leidt tot problemen ten aanzien van consistentie, volledigheid en betrouwbaarheid. Op zich is dit trouwens niet verwonderlijk. Op CMMI niveau 2 werden metingen nog op het niveau van projecten uitgevoerd, op de weg naar niveau 3 wordt getracht de meetresultaten te aggregeren. Op organisatieniveau wordt men dan echter geconfronteerd met verschillende projectachtergronden en projecten moeten wettens aan het centraal beschikbaar maken van hun projectgegevens en het gebruik maken hiervan.

Correlatie performance en procesverbetering

Terug naar de centrale vraag. Is het zo dat een hoger volwassenheidsniveau tot een betere performance leidt? De ervaringen van de auteurs laten een teleurstellend beeld zien. Er blijkt namelijk zelden een directe correlatie te zijn tussen performance en volwassenheidsniveaus. In de eerste plaats is in veel gevallen sprake van een inefficiënt ontwikkelproces, onafhankelijk van volwassenheidsniveau. Men besteedt relatief veel tijd aan testen en fouten verhelpen in plaats van preventieve



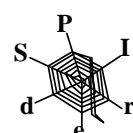
S P I d e r K o e r i e r

maatregelen. Het lijkt er zelfs op dat inspecties en reviews, voorbeelden van zulke maatregelen, de laatste jaren steeds minder aandacht beginnen te krijgen. Deze trend wordt bevestigd door onder meer Capers Jones, die het verschijnsel verklaart als 'loss of organizational memory'. De managers die ooit verbeteringen initieerden, zijn inmiddels op andere posten terechtgekomen. In de tweede plaats blijkt dat bedrijven in onvoldoende mate tussentijdse metingen uitvoeren betreffende de kwaliteit van de uiteindelijke software. Er vinden weliswaar metingen plaats, vaak soms uitzonderlijk veel, maar het schort dan aan de omzetting van deze meetwaarden naar bruikbare managementinformatie. Het ontbreken van inzicht in de softwarekwaliteit leidt tot moeilijkheden bij het bepalen wanneer software klaar voor vrijgave is. In de praktijk stopt men te vaak omdat de testtijd verstreken is en/of alle kritische fouten opgelost zijn.

Samengevat bleek dat de meeste projecten nog steeds gestuurd worden op slechts drie indicatoren: de gestelde deadline, het totale budget en het wegwerken van kritische fouten aan het einde van het project. Dit is een eenzijdige benadering. Vergelijk het als een lange autorit met als doel zo snel mogelijk op een ver verwijderde bestemming aan te komen. Er is geen aandacht voor efficiënt energieverbruik en er vinden geen tussentijdse servicebeurten plaats. De gevolgen zijn duidelijk. Men arriveert te laat door (vermijdbare) reparaties aan de auto en verbruikt bovendien (onnodig) veel benzine.

Procesverbetering als afgeleide

De conclusie dat procesverbetering niet zinvol zou zijn, is onjuist. Procesverbetering is uiterst zinvol, omdat het zorg draagt voor een gestandaardiseerde wijze van werken. Dit schept transparantie ten aanzien van rollen, verantwoordelijkheden, activiteiten en werkproducten. Het is echter niet zo dat standaardisering automatisch leidt tot performanceverbetering. Daarom is het nastreven van hogere CMMI niveaus op zich een onjuist doel. Het is sterk aan te raden de multidimensionale performance van een bedrijf voorop te zetten en van daaruit verbeteringen te initiëren. De eerste stap zal zijn het bepalen van de huidige performance middels een multidimensionale benadering. Op plekken waar onvoldoende meetgegevens voorhanden blijken te zijn, kan direct met verbeteringen gestart worden. Vervolgens dienen realistische streefwaarden vastgelegd te worden. Het gat tussen deze streefwaarden en huidige waarden is de basis voor verbeteringsacties. Het is hierbij belangrijk dat de gewenste richting van elke indicator bekend is. Is men daadwerkelijk in staat veranderingen in de gewenste richtingen te realiseren, dan staat dit garant voor een betere performance. De positieve effecten zullen zich bovendien evenwichtig manifesteren in elke categorie. Suboptimalisatie is hierdoor praktisch onmogelijk. De voorwaarde om verbeteringen te kunnen realiseren zal een aangepaste werkwijze zijn. En natuurlijk zal een verbeterde werkwijze het liefst zo breed mogelijk toegepast worden: standaardisatie over projecten heen, daar waar zinvol geacht. Hiermee zal de conclusie van ons betoog duidelijk zijn. Procesverbetering en processtandaardisatie is geen doel op zich maar een afgeleide. Echte performanceverbetering neemt als basis de kwantitatieve analyse van processen en producten en niet het nastreven van hogere CMMI niveaus.



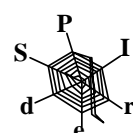
S P I d e r K o e r i e r

Dr. Ir. Hans Sassenburg is zelfstandig adviseur (www.se-cure.ch), tevens verbonden als visiting scientist aan het Software Engineering Institute. Op 24 september geeft hij in Eindhoven de workshop "Software Management by Numbers". In deze workshop wordt de set van best practice KPIs aan de hand van een casus besproken, inclusief een benchmarking van eigen performance (industry average, best in class). Voor aanmeldingen: zie www.siox.eu.

Hans Sassenburg, Se-cure AG

ADVERTENTIE

	<h3 style="margin: 0;">Workshop</h3> <h2 style="margin: 0;">"Software Management by Numbers"</h2>	
<p>Getting too little or too much data is easy. Identifying the relevant data and converting it to meaningful information for everyone is the challenge. On September 24 Sioux and SE-CURE organize the workshop Software Management by Numbers. This workshop will provide you with 16 best practice KPI's to assess and improve your software project.</p> <p>We manage things "by the numbers" in many aspects of our lives. These numbers give us insight and help steer our actions. Software metrics extend the concept of "managing by the numbers" into the realm of software development. The software industry still isn't doing a very good job at managing by the numbers.</p> <p style="text-align: center;"><i>Oftentimes, software projects are managed by just three metrics: project schedule and effort and critical defects found during testing.</i></p> <p>This is a flatland view for a multi-dimensional problem: "flying a plane using only a watch and a fuel gauge". Many other useful metrics are ignored: they represent what will be built, how it is built and the expected quality of the final outcome.</p> <p>Benchmark your performance</p> <p>Sioux Embedded Systems and SE-CURE would like to invite you to a workshop that will help you to understand how your software development capability can be measured. The introduced used set of 16 best practice Key Performance Indicators will also allow for benchmarking your performance against average and best-in-class industry values. Actual examples from the software industry are utilized to make the information relevant. The focus is on team exercises, using one representative case study. At the end of the workshop you will be ready to introduce the techniques learnt to immediately improve the results in your own environment.</p> <p>Details</p> <ul style="list-style-type: none"> • Date: 24 September 2009, Time: 9:00 - 17:00 hrs • Location: Sioux Embedded Systems, Esp 405 in Eindhoven • Audience: Software measurement and metrics specialists, project managers, and other software project stakeholders involved in selecting, designing, implementing and utilizing software metrics and measures to obtain information about their software products, processes, services and projects. • Price € 500.- (excl. VAT): tea, coffee, lunch inclusive • For more information: www.siox.eu or contact Hans Sassenburg (hsassenburg@se-cure.ch) 		



Software Quality Certification Using the "ipqi" Model

The software industry has put considerable effort in trying to improve the quality of software products. The main focus has been and still is on software process improvement, using process models like CMMI. Augmenting the evaluation of an organization's process with an analysis of the quality of the software products that are produced by that process can identify areas where process improvement would result in improved product quality. However, process improvement should not just focus on plotting an organization's progress against a model of process maturity: better product quality (effectiveness) and increased productivity (efficiency) are the real objectives. The keys to better software are not simply to be found in process quality alone. Process improvement is an indirect approach to achieve software quality and in spite of reported achievements, remaining questions are:

- How can quality be made explicit during the development process?
- How can a software manufacturer know when software product can be released?
- How can potential buyers be convinced of the quality of a software product?

In this presentation, a model is presented to express the quality of a software product in a single normative figure: integrated product quality index (short: ipqi). This figure addresses external quality aspects, namely functionality and reliability (using the ISO9126 conventions) and complements other existing initiatives that focus on internal product quality aspects, such as maintainability.

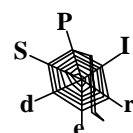
Ipqi is based on test coverage measurements, obtained from three different sources: unit testing, integration testing and reported coverage from third-party software (binary units). However suitable for giving the big image on the quality of a software product, a single number cannot reveal the particular combination of the three ingredients mentioned above. Therefore, the overall ipqi is presented together with a three letter pattern that presents the individual contribution of each of the ingredients considered. By requiring that all three individual aspects are expressed on the same scale between 0 and 1000, we can define a range [A (Excellent) – E (Very poor)] for both the ipqi and the quality of each ingredient, as below:

Letter	Interval	Certification level	Typical Industry Segment
A	801 – 1000	Excellent	Aerospace, Medical
B	601 – 800	Good	Telecom
C	401 – 600	Fair	Finance, Automotive
D	201 – 400	Poor	Entertainment
E	0 – 200	Very poor	-

The calculation of ipqi can be completely automated and therefore it can satisfy the neutrality and repeatability requirements of a certification model. The only missing requirement is that of proven evaluation criteria. Case studies are currently performed to validate the model and the hypothesis, and to prove its usefulness in the industry. The initial findings are:

- Industry has very limited experience in assessing software product quality, despite high investment levels in process assessment and improvement;
- Industry confirms the need for being able to certify software quality;
- Implementation of the ipqi model has a high impact on the test process.

Lucian Voinea, Solid Source B.V.



CMMI binnen ING/Operations & IT, een praktijkverhaal

Veranderen is veelzijdig?

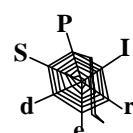
Verbeteren van processen blijft een veelzijdige verandering en uitdaging ondanks de beschikbare middelen zoals CMMI. Het gaat niet alleen om het veranderen van de Software ontwikkelprocessen maar ook de menselijke factor speelt een rol. Hoe groter de organisatie des te groter de uitdaging. Dat hebben we "aan den lijve ondervonden" bij onze CMMI implementatie. In onze presentatie gaan we in op de volgende vragen:

Wat zijn de voordelen van een geïmplementeerd CMMI?

- Hoe krijg je commitment (draagvlak) op alle lagen (management en medewerkers)?
- Hoe pak je het aan? (roadmap)
- Hoe ga je om met weerstand?
- Hoe weet/meet je de voortgang?

We delen graag onze ervaringen uit de praktijk van de afgelopen twee jaar met jullie.

Ad Vrijssen & Nathan Youssef, ING



S P I d e r K o e r i e r

Advertentie

Conversations for a Smarter Planet: 17 in a Series



Making our organizations as smart as our people.

You probably work a lot smarter today than you did twenty years ago, or ten years ago—or even last year. The Internet and wireless revolutions continue to transform the way individuals create, use and share information; the way we build and maintain relationships; the way we make decisions.

So why does it feel like we are working so much harder?

Unfortunately, the best work in many companies often happens despite our processes and structures, rather than because of them. Individuals and teams today are ready to collaborate, multitask and cocreate—and yet, every week, businesses waste 5.3 hours per employee because of inefficient processes. A full two-thirds of employees believe there are colleagues who can help them do their jobs better, but they don't know how to find them—and 42% of people say they are forced to make decisions with the wrong information at least once a week. It's no wonder that 91% of CEOs surveyed say they need to restructure the way their organizations work.

To work smarter, we'll need smarter organizations—enhancing and benefiting from their people's expertise, enterprise and creativity, rather than inhibiting them. Transforming the collaborative infrastructure and processes of our places of work will enable people to take advantage of the full scope of an instrumented, interconnected and intelligent planet. And the good news is that many organizations around the world are showing the way.

Some are re-architecting their operations around the ability to capture real-time data. For instance, planners for Danone, the world's leading maker of fresh dairy products, can adjust their production process continually—and implement changes in hours that used to take days. Insurance firm Celina uses collaboration tools to connect its independent agents and underwriters, helping them to reduce policy turnaround time from weeks

to days. And Hannover Medical School in Germany uses mobile and wireless technology to gather and record trauma patients' data in real time throughout their hospital stay, enabling its system to communicate, "Patient X is waiting for doctor Y in room Z."

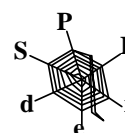
Some are working and collaborating in new ways across ecosystems, supply chains and their own internal silos. Using in-car wireless telemetry, auto-leasing services provider UBench International helps cars alert drivers to scheduled maintenance checks and directs them to a community of service providers. Moosejaw Mountaineering's social networking approach has increased its online customer conversion rate by 50%. The Salvation Army's Web-based collaboration infrastructure across 118 countries connects volunteers, supplies and relief coordination activities.

And some organizations are changing where and how decisions are made, and are including input from employees, partners and customers. Motorcycle maker Harley-Davidson has tapped the on-the-road insights of the worldwide Harley Owners Group to shape its processes and product development. And IBM reached out to clients, partners, employees and their families—more than 150,000 people from 70 organizations—in 2006's InnovationJam. They generated 46,000 ideas, and so far we've invested \$70 million in ten of them—generating revenues close to \$300 million over the past two years.

Organizations around the world are transforming themselves, not only to manage their processes more efficiently, but also to help their people work smarter, instead of just harder. Indeed, in a world of smarter work, we may finally be able to make our organizations as agile, as collaborative and as creative as the people within them.

Let's build a smarter planet. Join us and see what others are thinking at ibm.com/think

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks of International Business Machines Corporation, registered in many jurisdictions worldwide. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.



How projects benefit from a full requirements lifecycle process

The most recent Standish reports still tell us that over 50 percent of IT project costs are spent on rework, and over 60 percent of IT projects still fail to meet business objectives. The speakers of this presentation developed a complete requirements lifecycle process The Requirements Factory – to beat these problems. Their project experiences prove the benefits of this process model at several financial organizations.

The Requirements Factory focuses on the upper part of the V-model and glues all requirements related activities together. This means that it not only directly relates requirements to testing, but also broadens the scope of the requirements lifecycle outside an IT project; it starts with the development of a business idea and ends with business acceptance and the production phase.

It is based on the market standards RUP, Prince2, TOGAF and TMAP and it also includes the Capgemini method for Business Analysis, SEMBA, and the Capgemini technique for Requirements Development, IRMA. Moreover it is CMMI level 3 compliant. In a governance perspective it includes all milestones, activities and artifacts related to the requirements discipline, combined with roles and responsibilities. This also makes this process easy to use in a globally sourced project environment.

In this presentation the speakers will elaborate on the benefits of a full requirements lifecycle process for an organization, giving many practical examples. They will also discuss do's and don'ts when implementing such a process so turning the theory into practical use.

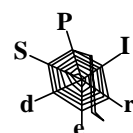
Nienke van den Brink, Capgemini

SPI bij de psychotherapeut op de sofa

Verandertrajecten gaan over het veranderen van de manier van werken (van een individu, een team of een organisatie), dus het op een andere manier aanpakken van activiteiten die we al jaren doen, maar kennelijk niet effectief en/of efficiënt genoeg. Iedereen die wel eens aan een verandertraject heeft meegewerkt, zal hebben ervaren dat veranderen buitengewoon lastig is, niet in de laatste plaats doordat voor een succesvolle verandering in werkwijze vaak een onderliggende gedragsverandering noodzakelijk is.

Recent psychologisch onderzoek toont aan dat minimaal 95% van ons gedrag onbewust (geautomatiseerd) is. Denk daarbij bijvoorbeeld aan autorijden, uw manier van lopen of (meer werkgerelateerd) assertief zijn, concrete kansen zien, de wil hebben om te winnen, complexe beslissingen nemen.

Het paradoxale is nu dat het merendeel van de verandertrajecten zich richt op die resterende 5%, namelijk op professionalisering van het bewuste gedrag (bijvoorbeeld via training van nieuwe processen en het gebruik van nieuwe templates).



S P I d e r K o e r i e r

Onze presentatie onderzoekt daarom de volgende stelling:

“Ook gedragscomponenten van veranderen worden middels CMMI geadresseerd”

Daartoe wordt eerst het begrip “gedrag” geanalyseerd: Wat is gedrag eigenlijk? Welke soorten gedrag worden onderkend? Hoe kan gedrag worden ontleed? En voor de meesten van ons wellicht nog interessanter: Kan gedrag worden veranderd? En als dat zo is, op wat voor manieren dan? Om dit onderwerp wat uit te diepen worden bestaande theorieën en onderzoeksresultaten op het gebied van aanpassen van gedrag kort en kernachtig gedeeld met de toehoorders.

Vanuit die achtergrond wordt CMMI geanalyseerd: CMMI biedt handvatten voor een professionele manier van werken, maar adresseert het ook gedragsaspecten? De kenners van het model zullen al snel bevestigend antwoorden met de Generic Goals en Generic Practices in het achterhoofd. Immers, die vormen één van de grote verbeteringen van CMMI ten opzichte van het vroegere CMM: de explicietere aandacht voor institutionalisatie (bestendiging van de werkwijze).

De vraag die zich dan echter opdringt is: hoe verhouden die CMMI componenten zich tot bewust, respectievelijk onbewust gedrag? Ofwel: als we een veranderprogramma ontwerpen aan de hand van de verschillende CMMI componenten, hebben we dan de onbewuste gedragscomponent voldoende aandacht gegeven? Is internalisatie (het “wortelen” van veranderingen) hetzelfde als institutionalisatie? Welke gedragsinterventies kunnen we toepassen in welke situaties?

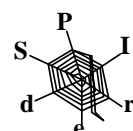
Deze en vele andere vragen worden besproken in onze presentatie.

We hopen u te mogen begroeten op 6 oktober 2009 in Ede!

Peter Brouwer & Jasper Doornbos, Improvement Focus

Het bepalen van softwarekwaliteiten op basis van processoren

Softwarekwaliteit is een breed begrip. Er kan ondermeer gekeken worden naar verschillende kwaliteitsattributen vanuit het proces, het product, en het gebruik van het product. In de praktijk is de kwaliteit van software echter vaak lastig te kwantificeren. Ook blijkt dat goede processen niet altijd garant staat voor een kwalitatief goed softwareproduct. Daarnaast zorgt de hedendaagse softwarediversiteit in termen van leeftijd, omvang, technologieën, en toepassing, dat voor het bepalen van de kwaliteit geen eenduidige aanpak mogelijk is. Het is daarom van belang om meer in termen van risico's te denken die in specifieke situaties de bedrijfscontinuïteit bedreigen.

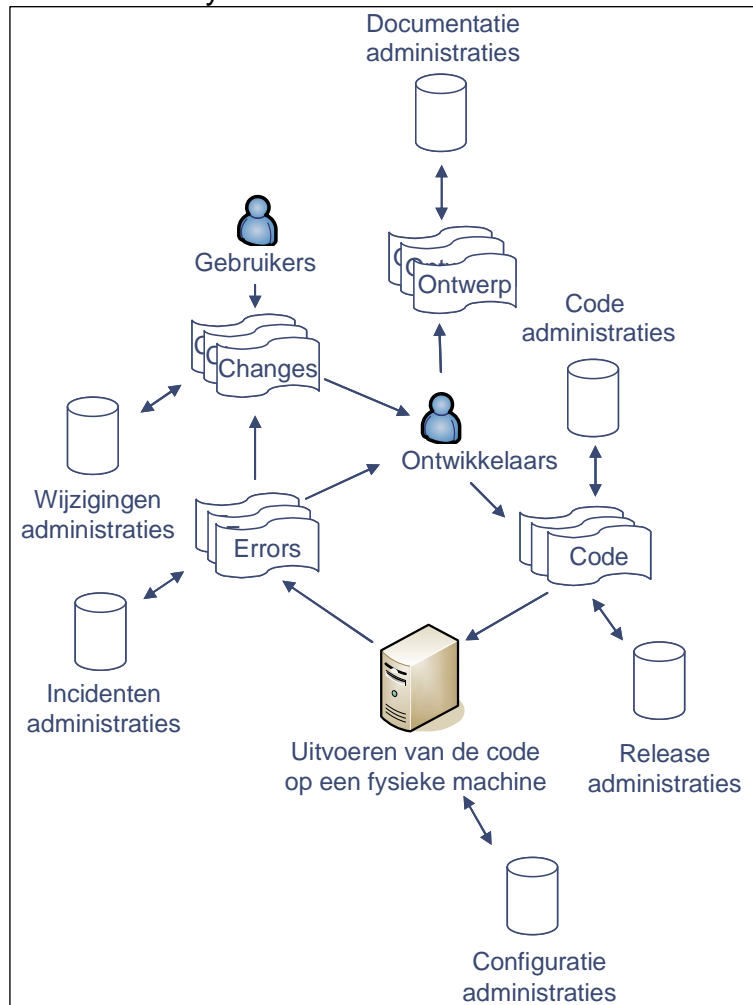


S P I d e r K o e r i e r

Deze sessie gaat over het beoordelen van softwarekwaliteit, met name de toekomstvastheid, op basis van sporen van de verschillende softwareprocessen. Dit gebeurt door middel van kwantitatieve analyse van het technische deel van het softwareproduct (de softwarecode) en de processporen in het product en gerelateerde artefacten, zoals versiebeheer, wijzigingen, incidenten, en de ontwikkelaarshistorie. Hierbij worden uitspraken gedaan over de kwaliteit van de software en worden de grootste risico's geïdentificeerd.

In deze sessie gaan we spoorzoeken in verschillende van de hiernaast afgebeelde artefacten. De eerste vraag die we ons tijdens de presentatie stellen is: "Waar is de sourcecode?". Dit lijkt een triviale vraag, maar, zo zal blijken is dit toch in veel gevallen niet. Voor andere interessante vragen en antwoorden: bezoek onze presentatie!

*Wim Goes & Niels Veerman,
PricewaterhouseCoopers*



The agile away!

Business needs for SPI projects are changing: Organization expect faster results from their investments, they want SPI to adopt to and follow changing business needs, and SPI to be more engrained with the organizational way of working. The agile way of working, used more and more in software development, contains several mechanism that support these new ways of working. Therefore we decided to deploy agile in two SPI projects.

Agile is deployed in a SPI project at the Ericsson Business unit Multi Media. Purpose of this SPI project is to improve the effectiveness of the process management & deployment activities throughout the business unit. You could consider it a meta project, since it's about "the process to use processes", the team members are either process responsible or working in Operational Development (OD), and the project is steered by the R&D management OD group, responsible for effective and efficient ways of working.

The SPI project aims at establishing:

S P I d e r K o e r i e r

- End to end workflow, linking all process disciplines into a product delivery flow;
- Effective ways to deploy processes and establish continuous improvement.

Initially the projects focuses on increasing process awareness (incl. linking processes towards strategic and operational targets), then shifts towards methods & tools. Members of the agile team are distributed worldwide (Canada, Sweden, Netherlands, India, China), and are working part time on the SPI project.

The main reasons to use agile is:

- Effective collaboration between the team members and their customers/stakeholders;
- Focus on deploying processes & new ways of working, iso get lost in defining things;
- There will be changes along the way, make sure that we can adopt and deliver;
- Eat your own dog food: learn first hand what it means to work agile.

The agile approach is deployed:

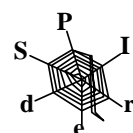
- With an R&D MT member acting as Product Owner;
- Started with an on-site kick-off, face to face to get to know each other;
- 3 weekly iterations, ending in a telco/network conference based demo;
- Planning game by phone conference with Product Owner to define the User Stories;
- 2 weekly “stand-up” telephone meetings of 15 minutes with the 3 scrum questions;
- Wiki task board, updated during all meetings and asynchronous by the team;
- Team members picked up tasks from the wiki, all deliverables are stored on-line;
- Pairing and review using the wiki & retrospective for continuous improvement.

10 iterations have been done, resulting in communications packages, inventory of available processes & terminology and their usage, new end-to-end workflow, agreements with Process Responsibles, and lot's of good ideas on how to stimulate, and organize usage of processes and sharing and deploying good practices.

A local process improvement project is ongoing at Ericson R&D Rijen, the Netherlands. Purpose is to do selective quick process improvements that contribute towards the targets, use the material developed in the Business Unit SPI project. Stakeholders are the R&D MT, the manager Operational development is acting as a Product Owner. Also this project has adopted the agile way of working, though not all practices have yet been used (project has done 2 iterations).

What have we learned using agile for SPI? It takes times to learn this new approach, but it worked, due to increased commitment and early feedback. The way that we implemented it multisite was successful. And we came up with some “golden rules”, that help us to improve along the way, and become even more effective.

Ben Linders, Ericsson



Een Agile aanpak voor het verbeteren van software processen

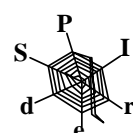
Wie kent niet de vele software verbetertrajecten die de afgelopen decennia met wisselend succes in organisaties zijn uitgevoerd. De aanleiding is over het algemeen wel duidelijk: het zoveelste software project dat voortijdig is stopgezet of ver over het geschatte budget is gegaan. Mijlpalen die niet gehaald zijn. Opgeleverde software die het eerste jaar niet bruikbaar is vanwege de vele bugs. Resultaat: gefrustreerde managers die graag grip willen krijgen op deze materie maar die uit het ontwikkel team niet heel veel meer krijgen dan “het was moeilijker dan we dachten”, “meer werk dan we dachten”, “de requirements zijn veranderd”, etc.

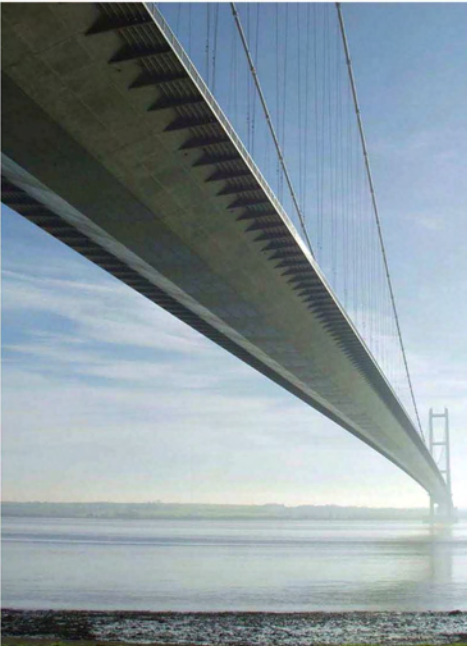
“Als mijn eigen mensen het me niet kunnen uitleggen, dan huur ik wel een consultant in” zullen veel managers vervolgens gedacht hebben. Resultaat: de royaal betaalde consultant stippelt een tweejarig verbetertraject uit. In dit traject wordt op een Tayloriaanse wijze alle software processen beschreven. Dit laatste leidt meestal tot het eerste (en helaas vaak enige) zichtbare resultaat van het verbetertraject: een à twee ordners waarin vanaf dat moment duidelijk is hoe de software ontwikkelt dient te worden. Op een of andere manier heb ik dit in mijn bijna 20 jaar ervaring met software ontwikkeling nog nooit zien werken. Na pakweg twee jaar wordt de consultant weer naar huis gestuurd met als meest gehoorde argument dat het software verbeter traject te duur is geworden. Hoezo te duur? Is de business case voor verbetering dan ongeldig geworden?

Binnen Xebia bestaat er geen software proces handboek. Er lopen geen langdurige verbetertrajecten. En toch slagen we erin om grootschalige (20 manjaar, 100k+ regels code) projecten op te leveren waarbij een onafhankelijke auditor (Software Improvement Group, SIG) in een rapport onder andere de volgende opmerkingen plaatst: “Best in class”, “op alle waarnemingsgebieden goed tot zeer goed beoordeeld”, “geen enkele zwakke plek in het systeem aanwezig”, etc.

Heeft Xebia een magische oplossing? Nee! Het bedrijf heeft zeer ervaren en buitengewoon goede Java ontwikkelaars in dienst, maar het is vooral de combinatie met een agile werkwijze die er voor zorgt dat we onze projecten succesvol kunnen uitvoeren. We vallen onze ontwikkelaars niet lastig met expliciete en tijdrovende kennisoverdracht in de vorm van proces handboeken, maar we zorgen er voor dat tijdens het Scrum proces (jawel, dus toch een proces!) de kennis op een snelle en effectieve wijze wordt overgedragen tussen teams, tussen ontwikkelaars onderling en vooral ook tussen opdrachtgever en ontwikkelteam. Daarbij streven we naar continue verbetering die we niet zozeer op papier vereeuwigen, maar vooral in de mensen zelf verankeren. In deze presentatie zal worden toegelicht hoe we dat doen.

Maurits Rijk, Xebia



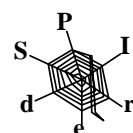
TOPICS	FOCUS
	ON
	DEMAND
	→ Competenties van de nieuwe business information administrator.
	→ Lean in IT en Business Information Management.
→ Het Nieuwe Werken en invloed daarvan op informatievoorziening en samenwerken.	
→ De strategische rol van BiSL.	
Ook dit jaar is er weer een ASL BiSL Trofee	ASL BiSL JAARCONGRES HET CONGRES VOOR DE VRAAGKANT VAN IT
TROFEE ASL BiSL 2009	
10 DECEMBER 2009 SPANT BUSSUM 7 ^E JAARCONGRES WWW.FOCUSONDEMAND.NL	

biTa Center



Gericht verbeteren

“Extra tijd en budget voor verbeteren is bij veel organisaties voorlopig in de ijskast gezet”. In die zin – uit de oproep voor sprekers voor de SPIder conferentie – ligt één van de grootste problemen van kwaliteitsbeheersing besloten. Kwaliteit – en verbetering daarin – zien als “extra” geeft aan dat het doel van verbeteracties onvoldoende duidelijk is. Echte kwaliteitsbeheersing is geen extra, maar volwaardig onderdeel van de organisatie- of projectaanpak om een bedrijfsdoel te bereiken.



S P I d e r K o e r i e r

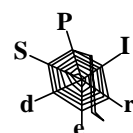
Nu door de kredietcrisis nog meer nadruk op kosten komt te liggen, wordt het tijd anders tegen verbeteren aan te kijken. Beperkte budgetten kunnen maar aan één of enkele dingen worden uitgegeven en laat dat dan wel precies de goede dingen zijn. De toolbox is schier oneindig. Maatregelen op het vlak van proceskwaliteit (CMMi, ITIL/BiSL/ASL, CoBIT, ...), productkwaliteit (ontwerpinspecties, codeanalyse, testen, ...), architectuur (scenario's, analyses, ...), mensen (opleiding, samenwerking, ...) en organisatie (governance, projectmanagement, demand/supply, ...) kunnen alle zinnig zijn om een projectenorganisatie succesvoller te laten zijn. Op welk vlak zet je in? En hoeveel zet je in? Je kunt maar zoveel aan proceskwaliteit verbeteren voordat bijvoorbeeld productkwaliteit de nieuwe bottleneck wordt.

Een risicoperspectief helpt verbetermaatregelen te richten op die dingen die er het meest toe doen. Niet zomaar procesverbetermaatregelen nemen, maar alléén als op dat vlak de grootste risico's liggen. Er zijn overigens vaak meerdere alternatieven mogelijk om een bedrijfsdoel te behalen, en voor ieder alternatief is het risicoprofiel anders. Juist die profielen te (h)erkennen, specifieke maatregelen voor te stellen en deze maatregelen mee te rekenen in de business case geeft de mogelijkheid:

1. gericht te verbeteren;
2. verbetering integraal onderdeel te maken van het geheel aan maatregelen die noodzakelijk zijn om succes te behalen en niet als "extra" te beschouwen.

Ton en Matthijs zullen in hun presentatie ingaan op hoe je risicomanagement kunt inzetten om een keuze te maken uit mogelijke verbeteracties en hoe je deze verbeteracties vervolgens onderdeel kunt maken van de financiële berekening van de toegevoegde waarde van verschillende mogelijke scenario's om bedrijfsdoelen te realiseren.

Ton Tijdink & Matthijs Maat, DNV-Cibit





Gericht verbeteren

Meer bereiken met minder

In tijden van economische recessie verliezen veel organisaties het 'verbeterperspectief' uit het oog en heeft het besparen van kosten de hoogste prioriteit. Dit terwijl juist nu het verbeteren van IT-processen de nodige aandacht verdient.

Kostenverlaging

Efficiënt ingerichte IT-processen dragen namelijk niet alleen bij aan verbetering van de kwaliteit van uw dienstverlening. Met de juiste focus leiden zij tegelijkertijd ook tot lagere kosten.

Perspectief

DNV-CIBIT helpt u vanuit een risicogedreven perspectief met het gericht verbeteren van uw IT-processen. We bieden inzicht in de volwassenheid van uw huidige processen, 'cost & value drivers' en oorzaken van mogelijke problemen. Deze aanpak garandeert dat we heldere, meetbare doelen en prioriteiten stellen en alleen investeren in zaken die rendement opleveren.

Meer weten?

Kijk op WWW.DNV.NL/ICT of bel met 030 230 89 00 en vraag naar Micha Koenen

CIBIT strengthening DNV

MANAGING RISK



Managing Quality In Programmes

Kwaliteitszorg in projecten is in de meeste organisaties min of meer georganiseerd of in ieder geval bekend. Ook de hulpmiddelen om de kwaliteit binnen een project te beheersen en inzichtelijk te maken (denk aan risicomanagement, procesinrichting, audits, reviews, etc.) is redelijk bekend.

Overkoepeld aan de kwaliteitrol binnen projecten is er bij de meeste organisaties behoefte aan een kwaliteitsmanagement rol op een programma en portfolio niveau.

De fout die bij de meeste organisaties daarbij wordt gemaakt is om kwaliteitsmanagement in programma's in te vullen vanuit die kwaliteitszorg in projecten aanpak en gedachte. Echter steeds vaker zullen bedrijven tot de conclusie komen dat binnen programmamanagement ook een specifieke aanpak voor Kwaliteitsmanagement nodig is. In het boek "Kwaliteit op Maat" (van André Boeters en Bert Noorman) wordt in het laatste hoofdstuk kort stilgestaan bij "Kwaliteitszorg over projecten heen". Hierin wordt beschreven hoe projecten van elkaar kunnen leren, door dezelfde processen en procedures te gebruiken en verbeterpunten door te voeren. Ook dit is voor een programmamanagement aanpak (waarbij een programma meer is dan een Multi-project) onvoldoende.

S P I d e r K o e r i e r

Een belangrijk verschil bij programma's ten opzichte van een project is de **focus** op het realiseren van doelstellingen. Programmamanagement geeft structuur en richting aan het doorvoeren van veranderingen om de doelstellingen te realiseren, die men met de veranderingen wil bereiken. Binnen MSP (Managing Successful Programmes) wordt een programma omschreven als een geheel van samenhangende projecten en activiteiten in een tijdelijke organisatie om een of meer van tevoren gedefinieerde doelstellingen te realiseren, die van strategisch belang zijn.

Vanuit mijn ervaring binnen een groot programma bij een financiële bankinstelling is een pragmatische aanpak voor Kwaliteitsmanagement in Programma's ontwikkeld. De business doelstellingen van het betreffende Directoraat moeten veelal gerealiseerd worden door de combinatie van de activiteiten in verschillende (lopende) programma's en van lijnactiviteiten. Business doelstellingen vanuit een **Systeem** georiënteerd programma kunnen veelal alleen verwezenlijkt worden als deze wordt gecombineerd met **Cultuur** georiënteerde programma- en lijnactiviteiten. De kwaliteitsaanpak is gericht op het waarborgen van de kwaliteit in een programma. Uitgangspunt is dat de beperkte beschikbare middelen zo worden ingezet dat datgene wat de projecten of activiteiten binnen het programma opleveren een maximale bijdrage levert aan de verwezenlijking van de bedrijfsdoelstellingen. De aanpak richt zich op de zekerheid dat de te ontwikkelen producten voldoen aan de kwaliteitseisen en dat op effectieve en efficiënte wijze grip op projecten wordt verkregen.

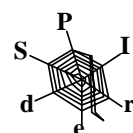
De kwaliteitsaanpak MQiP (Managing Quality in Programmes) is gericht op het waarborgen van de kwaliteit in het programma. Uitgangspunt is dat de beperkte beschikbare middelen zo worden ingezet dat datgene wat de projecten of activiteiten binnen het programma opleveren een maximale bijdrage levert aan de verwezenlijking van die bedrijfsdoelstellingen.

Door de activiteiten te coördineren op programmaniveau wordt tevens bereikt dat op een zelfde wijze sturing wordt gegeven aan de projecten. Risico's die op hoger niveau liggen kunnen ook daar bewaakt en beheerst worden. Standaarden, processen en procedures gelden voor alle projecten en geven daardoor herkenbaarheid.

Toegevoegde Waarde (Conclusie)

Door de programmamanager inzicht te geven in de kwaliteitsaspecten van het programma en de onderliggende projecten, waarbij tijdig wordt gerapporteerd over de kwaliteit van de beoordeelde (tussen)producten, inzicht wordt gegeven in de risico's die het programma kunnen beïnvloeden en het effect van gekozen maatregelen, kan tijdig worden ingegrepen en bijgestuurd indien nodig. Hierdoor wordt de zekerheid verkregen dat de doelen zoals genoemd in het business plan (Business Case) worden bereikt.

Doordat het **projectmanagementscenario** en het systeem ontwikkelscenario (met daarbinnen het testscenario) worden gecombineerd met een adequaat kwaliteitsscenario, wordt een driehoek gecreëerd om de driehoek tijd, kwaliteit en middelen te beheersen en mogelijke risico's preventief en tijdig te signaleren. Het kwaliteit- en testscenario voegt daarbij geen zaken toe in reeds beschreven



scenario's maar combineert de bestaande en maakt het kwaliteitsproces inzichtelijk. Evident is daarbij dat zowel invulling wordt gegeven aan de bewaking en sturing van de proces- en de productkwaliteit.

Mario van Os, MvanOs-MQIP

Overcoming communication and quality problems in off shore development

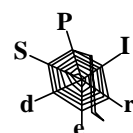
Er gaat veel mis bij offshore software ontwikkeling. Ondanks het indrukwekkende scala aan kwalificaties van de leveranciers: CMMi level 5, hoog opleidingsniveau van de ontwikkelaars en een indrukwekkend track record, voldoet het eindproduct vaak niet aan de verwachtingen en is de software kwalitatief onder de maat.

Om dit probleem op te lossen wordt er vaak gekeken naar factoren als communicatie, cultuur en afstand. Omdat de boodschap moeilijk is over te brengen neigen we ernaar het probleem eerst zelf goed uit te werken; we investeren veel in specificaties en functioneel ontwerp. Doordat we ook nog eens veel tijd kwijt zijn aan (herhaaldelijk) testen wordt het potentiële kostenvoordeel grotendeels teniet gedaan.

Helaas blijkt het niet alleen duur maar ook uitermate lastig om al het werk van te voren te specificeren. Het ontwikkelen van software is kennis intensief. Het beeld van een “domme codeklopper” blijkt niet op te gaan. Het oplossend en creatief vermogen van software ontwikkelaars is nodig om van een project een succes te maken. Dit vermogen moet worden aangewend om problemen in specificaties te signaleren, om low level design beslissingen te nemen, om kwaliteitscode te schrijven en om met alternatieve oplossingen te komen. Als je alles helemaal uitspelt dan degradeer je getalenteerde mensen tot uitvoerders: ze voelen zich geen eigenaar van het probleem, presteren onder hun kunnen en er is groot risico op verloop.

Second Company heeft een methode ontwikkeld die gebaseerd is op de concepten van Empowerment en agile development. Klanten communiceren geen gedetailleerde requirements meer, maar geven het development team inzicht in het probleem en hoe dat bijdraagt aan de bedrijfsvisie en organisatie doelen. Op basis van deze informatie komt het offshore team met een oplossing in de vorm van een prototype. In plaats van alleen maar ja te knikken, moet het offshore team laten zien dat ze het probleem voldoende begrijpen. Dit zorgt vroegtijdig in het project voor wederzijds begrip en waardevolle feedback, niet van een manager of representant, maar van de uitvoerders van het werk. Andere voordelen: ontwikkelaars voelen zich eigenaar van het probleem en de oplossing; er is geen behoefte aan foutgevoelige, gedetailleerde en dus dure specificaties vooraf; en het intellectuele/probleemoplossend vermogen van het off shore team kan ten volle worden benut.

De oplossing van **Second Company** bestaat uit een aangepast proces en een bijbehorende management- en communicatiestijl. Het ontwikkelproces wordt begeleid door een coach die ervoor zorgt dat ontwikkelaars oplossingsgericht te werk (kunnen) gaan. Het ontwikkelteam krijgt inzicht in de eigen voortgang en kwaliteit. Daarnaast staat de bruikbaarheid en kwaliteit van software centraal en hierin wordt het oordeel van de klant herhaaldelijk gevraagd.



S P I d e r K o e r i e r

De methode is nu een aantal jaren oud. Onderzoek aan de UvA laat zien dat het mogelijk is om in korte tijd een “cultuurverandering” te bewerkstelligen bij het ontwikkelteam. De aard van de communicatie is constructiever. Ontwikkelaars zijn veel actiever betrokken en zijn echt partner bij de uitvoering van het project. Ontwikkelaars hebben direct contact met de (niet technische) opdrachtgever, want communicatieproblemen doen zich veel minder voor. Het afgelopen jaar heeft **Second Company** deze methode bij grote Nederlandse bedrijven en hun software ontwikkel partners toegepast en ook daar heeft de methode inmiddels zijn succes bewezen. Voor meer informatie verwijst ik u graag naar onze website: www.secondcompany.nl. U kunt ook contact opnemen met Sebastiaan Herman, sebastiaan@secondcompany.nl.

Hans Dekkers, Second Company

De Process Improvement Muppet Show

Inleiding

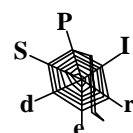
CMMI invoeren in een kleine organisatie is een show op zich! WWB Innovact BV is een organisatie met ongeveer 40 mensen, die na een periode van groei een stap verder wilde en haar aanpak wilde professionaliseren. Het bedrijf ontwikkelt software voor pensioenfondsen, die daarmee hun administratie inclusief actuariële berekeningen, historie, uitkeringen, etc. kunnen verzorgen. Met het in huis halen van een kwaliteitsmanager met een CMM achtergrond (Marjan Wijk) was de eerste stap gezet.

De Cast

Met de start van de Process Improvement Group (PIG) onder leiding van Marjan, daarmee Miss Piggy geworden, was er humor in het traject en dus de link met de Muppet show. En in elke organisatie laten de leiding en medewerkers zich vertalen naar de kleurrijke karakters van de Muppetshow. Even een greep uit de karikaturen: Miss Piggy – kwaliteitsmanager; voert met straffe hand het kwaliteitssysteem in, Kermit de Kikker – manager, die het kwaliteitstraject onder de hoede had; weet onder ‘begeleiding’ van Miss Piggy de organisatie te motiveren voor het verbetertraject, Animal – afdelingsleiding; niet te sturen individu met af en toe weergaloze solo’s, Fozzie Bear – projectleider; enthousiaste meewerker/-denker en uitdrager van kwaliteitssysteem, Statler & Waldorf – Lead appraiser (consultant) en Lead appraiser (Scampi-A); de criticasters, die vanaf het balkon hun commentaar op de show uitten.

Sommige scènes

Er wordt bottom-up gewerkt in Proces Ontwikkel Teams (POT), die de aandachtspunten uit het mini-assessment en bepaalde specific practices moeten uitwerken met behulp van Statler. Hij coacht Miss Piggy en beoordeelt de resultaten van de POT. Elke POT krijgt showtime om de uitkomsten in de organisatie te laten landen. Processen worden visueel uitgewerkt in flowcharts (Crocus). Het management van de show weet niet of het goed zal aanslaan in het theater, maar Miss Piggy overtuigt Kermit van de keuze en zo is de showopzet vastgesteld. Als het management van de show ook in een POT deelneemt, wordt de datum van de show



S P I d e r K o e r i e r

onzeker. Naast de CMMI show moet ook de show richting klanten nog steeds gewoon doorgaan. Om een stok achter de deur te houden, wordt Waldorf van het balkon geplukt en beoordeelt de opzet van de CMMI show (Scampi-C). Het gemopper wordt serieus genomen want bij de finale uitvoering (Scampi-A), zal zijn stem doorslaggevend zijn!

Thema's

In de CMMI show komen natuurlijk bepaalde thema's aan de orde. Hoe zorgen we ervoor dat het niet te bureaucratisch wordt? Hoe krijg je structuur en overleg in een organisatie die gewend is om even bij elkaar naar binnen te lopen en weinig hiervan vast te leggen? Wat is de minimale omvang van processen om nog aan CMMI te voldoen? Een measurement & analysis process, waar is dat nou voor nodig? Het blijkt dat een ieder van ons een Statler en Waldorf in zich heeft!

Conclusies

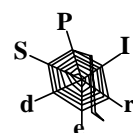
De CMMI show was een succes! Het level 2 is gehaald en de organisatie heeft waarlijk een cultuuromslag gehad. De opgeleverde processen zijn effectief, maar kunnen nog efficiënter. In het kader van 'de show must go on!' wordt in het verbetertraject gekeken naar efficiëntie verbetering en stroomlijning van de ontwikkelde processen. Statler en Waldorf mogen na drie jaar weer naar de show komen kijken.

Marjan Wijk, WWB Innovact & André Heijstek, Improvement Focus

Werkgroepenestafette: "Werkgroepeestafette, agile verbeteren"

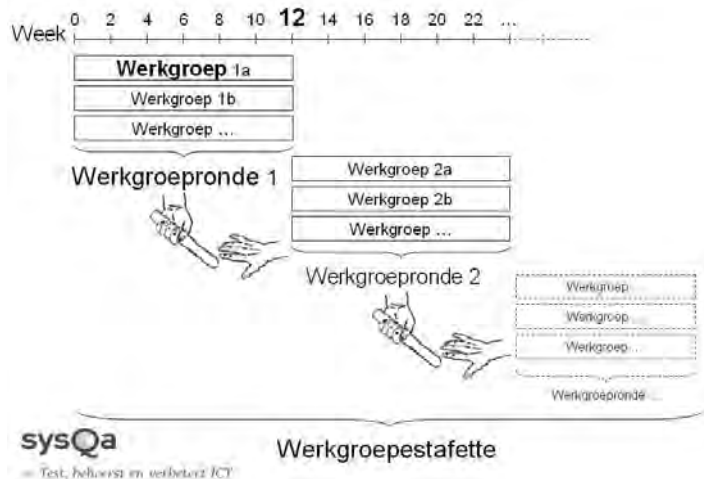
Veel SPI-trajecten worden met veel durf en hoge verwachtingen opgestart. Hoe teleurstellend dat dan na een half jaar tot een jaar niets meer terug te vinden is van die inspanningen. Om procesverbetering succesvoller te laten zijn is in samenwerking met opdrachtgevers van SYSQA de 'Werkgroepeestafette' ontwikkeld. Geen wondermiddel waarmee veranderen plotseling vanzelf gaat, maar wel een in de praktijk beproefde werkwijze waarmee aan kritische succesfactoren (zoals managementcommitment, focus en medewerkerbetrokkenheid) voor verandering invulling is gegeven.

De werkgroepeestafette is een aanpak voor het gestructureerd, in gedefinieerde stappen verbeteren van processen. Gestructureerd verbeteren bestaat vooral uit het besluiten bepaalde zaken niet te doen. Daarmee ontstaat er tijd om de zaken die je echt wilt verbeteren met focus aan te pakken en de resultaten ervan snel te kunnen gebruiken. Pas als je het resultaat daadwerkelijk gebruikt levert het de beoogde bijdrage. Daarnaast dient de verbetering direct bij implementatie geborgd te zijn. Dit voorkomt dat doorgevoerde verbeteringen na enkele maanden weer verwateren, waardoor de gehele investering en inspanning teniet wordt gedaan. Naast het financiële voordeel van voldoende borging speelt ook de motivatie van medewerkers een rol. Het is veel motiverender aan een verbetertraject mee te werken als de kans groot is dat een uiteindelijk doorgevoerde verbetering blijvend is in plaats van een eendagsvlieg.



S P I d e r K o e r i e r

In essentie houdt de werkgroepestafette in dat er in korte cycli van twaalf weken één tot maximaal drie onderwerpen (maximaal drie werkgroepen) met focus opgepakt worden, gericht op praktische bruikbaarheid. Als deze onderwerpen zijn afgerond wordt het resultaat breed gecommuniceerd en structureel geïmplementeerd. Daarna zal het “estafettestokje” overgegeven worden aan de volgende onderwerpen. Elke cyclus zelf, een zogenaamde werkgroeppronde, kent een vaste opbouw waarin de voorwaarden voor het laten welslagen van een bruikbare en blijvende verandering worden geadresseerd.



Al het voorgaande klinkt voor kenners van Agile Development bekend in de oren. Ook al is de werkgroepestafette losstaand van deze ontwikkelmethodiek ontstaan, de gelijkenissen zijn treffend. Kennelijk zijn er overeenkomstige problemen die je op moet lossen, of je nu software ontwikkelt of dat je organisaties en processen verbetert. “What’s new?” Slechts 10% innovatie wellicht?

Zoals bij veel dingen is het schetsen van het model prima te volgen. Het kan je op ideeën brengen, 45% inspiratie. De uiteindelijke uitdaging zit in het DOEN, de 45% transpiratie.

De presentatie gaat daarom na de ontstaansgeschiedenis en opbouw van de werkgroepestafette ook in op de praktijkervaringen. Wat zijn de kenmerken bij gebruik, wat werkt goed en waar moet je op letten.

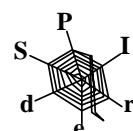
“We moeten verbeteren!” en je ziet dikwijls bij iedereen de moed al in de schoenen zakken. De werkgroepestafette blijkt dan een pragmatische¹ aanpak, waardoor zowel management als medewerkers gemotiveerd en enthousiast worden. Misschien is het net de 45% inspiratie die je nodig hebt om tot de 45% transpiratie te kunnen komen! Tot ziens op 6 oktober.

Johan Zandhuis, SYSQA

¹

prag-ma-tisch bn, bw gericht op feiten, inspelend op de praktijk; zakelijk. *Bron: Van Dale.*

Pragmatisch wordt regelmatig verward met ‘kort door de bocht’, onvoorbereid, niet rekening houdend met feitelijke omstandigheden en het ontkennen van complexiteit. Dit wordt duidelijk niet bedoeld.





Logica Nederland B.V

Logica is een toonaangevend bedrijf op het gebied van ICT-diensten en zakelijke dienstverlening. Wereldwijd telt onze organisatie 40.000 medewerkers, verspreid over 36 landen. Logica levert diensten op het gebied van business consultancy, systeemintegratie en IT- en business process outsourcing. Logica maakt veranderingen mogelijk die leiden tot verbeterde efficiency, versnelde groei en risicobeheersing. Door onze diepgaande branchekennis, technische kwaliteiten en expertise op het gebied van wereldwijde levering van diensten, helpen we onze klanten leiderschapsposities in te nemen. Een totaal overzicht van de diensten van Logica kan worden gevonden op www.logica.com. Op het gebied van proces en productkwaliteit biedt Logica diensten op onder andere de volgende thema's:

- Business Process Change Management
- Corporate Performance Management
- Process improvement (CMMI, Ideal)
- Requirements engineering
- Architectuur
- Testen

Op het gebied van requirements engineering gaat onze aandacht uit naar requirements elicitering, het professioneel reviewen (inspecteren) van requirements als ook het inrichten van een professionele requirements organisatie. Op het gebied van architectuur beschikken we over een breed scala van architecten die zijn gespecialiseerd in het vaststellen van functionele en niet functionele requirements en het maken van een vertaling hiervan naar een architectuur. Daarnaast bieden wij architectuur assessments om de architecturen te toetsen. Testen is binnen Logica een belangrijk vakgebied. Binnen de test community van Logica worden innovatieve producten en diensten ontwikkeld zoals TestFrame, TestGrip en onze eigen aanpak voor Risk & Requirements based testmanagement. Door continue innovatie zijn wij in staat producten en diensten te leveren die bijdragen tot continue verbetering van de performance van onze eigen organisatie als ook die van onze klanten.

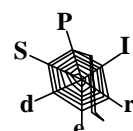
Logica

Prof. W.H. Keesomlaan 14
Postbus 159
1180 AD Amstelveen
Nederland
T: +31 (0) 20 57 13 000

Kalender

De evenementenkalender bevat een overzicht van internationale conferenties op het gebied van SPI, metriekeken en softwareproductkwaliteit. Daarnaast zijn de activiteiten van SPIder opgenomen.

Ook nationale evenementen op het gebied van softwareproduct- en procesverbetering kunnen in deze evenementenkalender worden opgenomen. Via de SPIder Koerier kan een organisator van SPI gerelateerde evenementen een selecte groep van geïnteresseerden bereiken. Voor commerciële evenementen zoals conferenties, workshops, lezingen en andersoortige bijeenkomsten vraagt de redactie een kleine bijdrage in de kosten.



S P I d e r K o e r i e r

2009

- 6 oktober SPIder Conferentie 2009, Ede Ⓢ
<http://www.spiderconferentie.nl>
20 - 21 Practical Product Lines conference, Amsterdam
oktober <http://www.practicalproductlines.org/ppl2009>
12 november [NESMA Najaarscongress 2009](#)
Najaarsconferentie: tweede donderdag van november

2010

- 15 - 18 maart Conference Software Maintenance and Reengineering
<http://www.csmr.eu>
27 juni [Nieuwe maakbaarheid - Over maken van organisaties, veranderingen en maatschappelijke vernieuwingen](#)
Verandermanagement congres georganiseerd door Sioo e.a. voor M&O
(Management & Organisatie)
Kosten: 495 euro (395 euro voor leden M&O)

Ⓢ = SPIder event

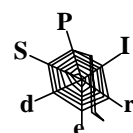
✓ = korting voor SPIder donateurs

SPIder Werkgroepen

Op dit moment zijn er binnen SPIder de volgende werkgroepen actief:

- SPI Invoeringsstrategieën, voorzitter André Heijstek
- Roadmaps, voorzitter Jan Jaap Cannegieter
- Requirements, voorzitter Arno van Herk

De SPIder stichting faciliteert haar leden om in werkgroepen activiteiten op te pakken. Onderwerpen voor werkgroepen zijn welkom en kunnen worden ingebracht bij het bestuur.



SPIDER Koerier

Advertentie

**SOGETI**



**Testen van ketens
met TMap NEXT[®]**
Rob Smit / Rob Baarda

Nu verkrijgbaar
ISBN 90-72194-95-0
Voor meer informatie kijk op
www.tmap.net

TMap[®] Dag 2009

Datum: 17 november 2009
Lokatie: Van der Valk Vianen
Aanmelden: www.sogeti.nl/home/events

- Testen van Tunnels
- Trends en ontwikkelingen
- forumdiscussie
- **Lancering & uitreiking nieuwe TPI[®] NEXT boek**

Workshops over:
TPI NEXT - Ketentesten - Agile - Security

De TMap Dag wordt mede mogelijk gemaakt door:

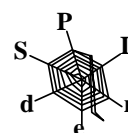
IBM. **Rational.** software **Microsoft**

De SPIDER Organisatie

SPIDER is de Nederlandse netwerkorganisatie voor SPI. SPIDER organiseert jaarlijks een conferentie, minstens drie plenaire sessies met sprekers met variërende thema's. In aparte werkgroepen worden thema's bediscussieerd en verder uitgewerkt. De SPIDER koerier is het medium dat minstens viermaal per jaar verschijnt. Hierin kunnen lezers hun mening uiteenzetten en interessante ervaringen delen met SPIDER leden. SPIDER is een stichting, non-profit organisatie, welke wordt bestuurd door vrijwilligers.

Lidmaatschap van SPIDER is gratis, en alle activiteiten met uitzondering van de conferentie zijn gratis toegankelijk. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door onze reguliere sponsors. Dus dank voor de bijdrage van Philips, Sogeti, KZA, Logica en DNV-Cibit!

Ook kent SPIDER donateurs, zowel bedrijfsmatig als individueel. Donateurs hebben bij ons een streepje voor, en krijgen extra voordeel op de activiteiten van SPIDER en van onze zusterverenigingen. Wil je SPIDER ook steunen, meld je dan aan bij het SPIDER secretariaat.



S P I d e r K o e r i e r

Het SPIder bestuur bestaat uit de volgende personen:

- Jeroen Macke, voorzitter
- Niek Pluijmert, penningmeester
- Martin Muller, strategie, donateurs, Q Society
- Kasia Wiacek, plenaire sessies
- Wil Leeuwis, website, SPIder conferentie
- René Krikhaar, SPIder conferentie, SPIder koerier, nieuwsbrieven

Informatie over SPIder is te vinden op de website: www.st-SPIder.nl

Voor reacties en bijdragen op de **SPIder website** kunt u zich richten tot:

Redactie SPIder web, Wil Leeuwis

E-mail: w.leeuwis@gmail.com

Colofon

De inhoud van de SPIder koerier wordt verzorgd door het SPIder netwerk. Dat betekent dat de redactie met plezier artikelen ontvangt voor publicatie. Goede ideeën om op andere wijze zinvolle inhoud te geven aan de koerier zijn welkom: een speciale reeks van artikelen rondom een bepaald thema, een discussie via de koerier in de vorm van meningen en opinies of een column. Uw ideeën zijn welkom, we kunnen ze bespreken tijdens de conferentie, per e-mail of telefoon.

De SPIder Koerier wordt gemaakt onder auspiciën van SPIder door René Krikhaar en Cantrijn Secretariaten. Voor artikelen, mededelingen, reacties en vragen m.b.t. de **SPIder Koerier** kunt u zich wenden tot de schrijvers of

SPIder Koerier

E-mail: koerier@st-SPIder.nl

Volgende deadline van de SPIder koerier is 15 november 2009.

Advertentie

